Bio Clips

Réflexion sur le monde bioalimentaire

Vol. 5, N° 4 Décembre 2002

INTÉGRATION ET COORDINATION VERTICALES DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE : LES EXPÉRIENCES D'INTERVENANTS MAJEURS

INTRODUCTION

Des distributeurs de produits alimentaires se sont engagés au fil du temps, directement ou indirectement, dans la transformation ou le conditionnement d'aliments et de boissons soit pour assurer et régulariser le volume de leurs approvisionnements, soit pour stabiliser leur chiffre d'affaires. Au même moment, et sensiblement pour les mêmes raisons, on a vu des entreprises de transformation faire le chemin inverse et s'engager dans des réseaux de distribution. En fait, ces différents mouvements ont ancré des entreprises dans des relations d'intégration/coordination verticale.

On peut définir la coordination verticale comme l'ensemble des moyens d'harmonisation des étapes verticales de la production et de la commercialisation. Plus formellement, on la définit comme l'éventail des façons de coordonner les activités des divers paliers d'un système de mise en marché.

Par intégration verticale, un type de coordination, on entend le regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation. L'intégration consiste, entre autres, à remplacer les transactions marchandes qui reliaient la firme à ses clients ou fournisseurs par des transactions internes à l'entreprise.

Plus précisément, les distributeurs et les transformateurs ont tendance à s'engager dans l'intégration verticale lorsque :

- aucune entreprise sur le marché ne fournit, par choix ou non, un produit désiré pour asseoir sa réputation et fidéliser sa clientèle;
- la concurrence est faible ou le niveau d'expertise inadéquat. Il est alors difficile de s'approvisionner à bon prix, d'obtenir des livraisons de qualité exigée au bon moment ou en quantité voulue;

Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québec

- les possibilités de croissance dans un sous-secteur sont très limitées, voire nulles;
- les marges de profit des distributeurs et des industriels sont faibles. L'intégration verticale apparaît comme un moyen de diversifier les sources de profit.

Nous décrirons dans le présent *Bioclips* + diverses expériences, réussies ou non, d'intégration verticale dans le but de mieux faire comprendre les tenants et aboutissants de cette stratégie d'affaires. En effet, même si l'intégration verticale est moins utilisée qu'auparavant dans le secteur de la distribution alimentaire, elle demeure une stratégie jugée bénéfique par quelques leaders de cette industrie. Par ailleurs, certaines entreprises de taille internationale ont préféré recourir à d'autres modèles d'intégration/coordination verticale, sans s'éloigner des objets principaux qui sous-tendent cette stratégie.

LES VIEUX ROUTIERS

Les entreprises de cette catégorie sont engagées dans un processus d'intégration/ coordination verticales depuis plusieurs décennies. Leurs filiales manufacturières ont une longue expérience et un grand savoir-faire. Elles sont de grande taille, et ce n'est pas un hasard. En effet, les technologies modernes de fabrication, de distribution et de transport permettent de concentrer les flux sur un nombre de plus en plus restreint d'installations qui nécessitent des volumes d'affaires très importants pour être rentables. Seuls de grands joueurs sont donc en mesure d'assurer ces volumes optimaux d'exploitation et de financer l'ensemble de ces activités complémentaires.

Tous les vieux routiers de l'intégration verticale possèdent, en propre, des chaînes de supermarchés. Ils les ont mises en place dans les premières décennies du XX^{e} siècle ou avant, à une époque où la demande de produits de la part des distributeurs alimentaires dépassait largement l'offre. Ils connaissaient alors des problèmes d'approvisionnement, tant en quantité qu'en régularité et en qualité. Ils étaient en position de faiblesse devant leurs grands fournisseurs, qui décidaient généralement des produits à mettre en vente et en fixaient le prix. Les récalcitrants pouvaient se voir refuser l'approvisionnement. Le fait, pour les distributeurs, de s'engager directement dans la fabrication de produits du distributeur 9marque privée) leur a été et leur est toujours profitable. Ces grands distributeurs peuvent atteindre les volumes d'affaires nécessaires pour rentabiliser leurs usines modernes. Ils continuent de fabriquer eux-mêmes la plupart de leurs produits, qu'ils vendent sous leur nom au lieu de les acheter ou de sous-traiter leur fabrication auprès d'industriels.

Kroger : *de plus en plus gros*

Fondée en 1883 par Bernard S. Kroger sous le nom de Great Western Tea et incorporée en 1902 sous celui de Kroger Grocery & Baking Co., cette multinationale américaine est un cas classique d'intégration verticale à grande échelle.

Kroger est le plus gros distributeur en alimentation des États-Unis. L'entreprise exploite approximativement 2 338 magasins d'alimentation dans 31 États, sous plus d'une douzaine de bannières. Elle exploite aussi 789 dépanneurs et 397 bijouteries. Ses magasins d'alimentation sont à l'origine de 93 % de ses ventes, établies à 45,3 milliards de dollars US.

Aujourd'hui, la compagnie est fortement engagée dans la transformation alimentaire. En effet, elle possède un réseau de 42 usines de transformation, qui fabriquent plus de 3 000 produits, très majoritairement alimentaires. Sept usines sont spécialisées dans les produits d'épicerie : fromage fondu, beurre d'arachides, café, sauce à spaghetti, arachide, gruau assaisonné, etc. Dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie, 12 usines produisent une gamme complète de produits frais, secs et congelés, y compris des biscuits sucrés et salés de même que des grignotines. Un réseau de 17 usines produisent des jus de fruits et une gamme complète de produits laitiers tels que le lait de consommation, des produits fermentés, de la crème et des desserts glacés, du yogourt, etc. Deux usines produisent des boissons gazeuses et des boissons aux fruits tandis qu'une troisième embouteille de l'eau de source. Enfin, trois usines font la découpe de viandes fraîches et produisent des charcuteries et diverses viandes préparées.

Safeway : *quand l'expansion cède le pas à la concurrence*

C'est en 1926 qu'a été créée, par la fusion de deux chaînes d'épiceries, l'entreprise qui porta le nom de Safeway Stores une année plus tard. De son siège social d'Oakland, en Californie, la chaîne desservait alors 10 États du Nord-Ouest américain, tous situés à l'est du Nebraska.

Au moment de la fusion, Safeway possédait déjà 6 boulangeries. Au milieu des années 1930, Safeway se mit à exploiter comme propriétaire 21 boulangeries, 6 crémeries, 6 rôtisseries de café, 3 centres de distribution de viandes, 1 usine de lait condensé, 1 usine de confiserie et de sirop et 1 usine de mayonnaise. Au début des années 1980, elle exploitait 106 usines aux États-Unis et au Canada.

Aux États-Unis, la compagnie mère possède encore maintenant 28 usines de traitement et de transformation d'aliments, soit 7 laiteries, 6 boulangeries, 4 usines de crème glacée, 1 usine d'emballage de fromages et de viandes, 4 usines d'embouteillage de boissons non alcoolisées, 2 usines de fruits et légumes et 3 usines fabriquant ou traitant d'autres produits alimentaires. Elle y exploite même une usine de nourriture pour animaux de compagnie.

Présente au Canada depuis 1929, Safeway y possède actuellement 13 usines (3 laiteries, 2 boulangeries, 2 usines de crème glacée, 2 usines d'emballage de fromages et de viandes, 3 usines de fruits et légumes et 1 autre de confitures, de gelées, d'épices, etc.). Elle produit et commercialise une très large gamme de produits laitiers, notamment par l'entremise de ses usines laitières de Winnipeg et d'Edmonton. Elle possède des usines de légumes et de fruits congelés à Lethbridge, en Alberta, et à Abbottsford, en Colombie-Britannique. De plus, elle exploite une usine de découpe de viandes à Calgary.

À partir de Winnipeg, et en quelques années seulement, Safeway s'est constitué un réseau de 130 magasins, dont 69 ont été acquis de la chaîne Piggly Wiggly. En 1939, l'entreprise a acheté la société Empress Manufacturing de Vancouver, le plus grand producteur de confitures et de gelées de l'Ouest canadien et un gros distributeur d'épices et de concentrés. En 1966, elle a acquis Jasper Dairy Company. Depuis 1995, toutes ses usines de traitement et de transformation alimentaires sont sous la responsabilité de sa filiale à part entière, Lucerne Foods.

Après l'arrivée de Loblaw en Colombie-Britannique, en 1988, Safeway a commencé à fermer quelques usines. À la fin des années 1980, elle a fermé son usine de traitement de légumes située en Colombie-Britannique et, en 1994, sa boulangerie de Vancouver. La production de pain a alors été confiée à sa boulangerie de Calgary, et celle de petits pains à une autre de ses boulangeries située dans l'État américain de Washington. En 1996, toujours en Colombie-Britannique, Safeway fermait son usine de crème glacée et cessait de produire des œufs. L'entreprise continue de produire des œufs grâce à une autre installation construite à Calgary en 1979. En 1985, Safeway Canada avait vendu sa laiterie du sud de l'Ontario à Oshawa Group de même que son réseau de 22 magasins.

Migros : *réussir en faisant autrement*

La société suisse Migros a été fondée en 1925 comme une organisation commerciale sans intermédiaire. Le pont jeté entre le producteur et le consommateur est devenu le symbole et le logo de Migros. L'entreprise a d'abord fait de la vente ambulante au moyen de camions-magasins garnis de six articles de base (café, riz, sucre, pâtes, graisse de coco et savon). Elle approchait les consommateurs directement à leur domicile. La société avait une politique de bas prix et offrait ses produits à des prix parfois de 40 % inférieurs à celui des concurrents. En 1941, le fondateur de l'entreprise en fit don à sa clientèle, et ce grand distributeur devint une fédération de coopératives. Aujourd'hui, Migros est le plus grand détaillant de Suisse et figure parmi les 500 plus grandes entreprises de la planète.

Cette fédération de 10 coopératives possède un réseau de 11 entreprises industrielles, surtout engagées dans le secteur des aliments et boissons, mais produisant aussi des cosmétiques, des produits de nettoyage, etc. Dans le domaine des aliments et boissons, Migros exploite des conserveries, des chocolateries-confiseries, des usines de produits laitiers, des boulangeries, des fabriques de pâtes, des biscuiteries, des fabriques de margarine et de corps gras, des fromageries, des usines de boissons non alcoolisées et des usines de mets préparés. En fait, un poulet sur deux consommés en Suisse provient de Migros.

Les entreprises de transformation de Migros se sont révélées des partenaires internationaux compétitifs qui offrent des services intégrés de développement, de production et de commercialisation. La plupart des exportations est constituée de produits vendus sous des marques de distributeurs par de grands détaillants comme Marks & Spencer et Sainsbury's, au Royaume-Uni, Cora, en France, et Albert Heijn, en Hollande. La marque d'exportation Migros SWISS DELICE est distribuée, entre autres, par Cora, en France, par Spar, en Autriche, ainsi que par Cold Storage et NTCU, à Singapour. On la trouve encore dans plus d'une cinquantaine de magasins hors taxes de par le monde.

Weston-Loblaw : *fruit d'une longue tradition qui se poursuit*

Les Supermarchés Loblaw sont contrôlés depuis 1947 par le Groupe George Weston, lui-même engagé depuis 1882 dans la fabrication et le conditionnement de divers produits alimentaires. La compagnie Weston Bakeries, à l'origine de cet empire de l'alimentation, est toujours un acteur majeur dans la fabrication de pain et d'autres produits de boulangerie frais, alors que la William Neilson Ltd., acquise aussi en

1947, a été amputée, en 1990, de ses activités de confiserie et de crème glacée. Le lait et le beurre continuent d'être traités et produits par la division restante, la Neilson Dairy, qui exerce toujours ses activités en Ontario seulement, notamment dans ses deux usines situées à Halton Hills et à Ottawa.

Aujourd'hui, le secteur de la transformation des aliments du groupe George Weston englobe des entreprises de produits laitiers, de boulangerie et d'aquaculture. En 1999, 47 % du chiffre d'affaires du groupe a été réalisé au Canada et 53 % aux États-Unis. Au Canada, à la fin de 1999, Weston Bakeries exploitait 15 boulangeries dont une grande boulangerie moderne à Montréal. Ready Bake y exploitait 5 usines de confection de pâtisseries et de pâte surgelée ainsi qu'une usine de confection de tartes surgelées.

À partir de 1975, la Loblaws Companies Limited se mit à recourir systématiquement à des contrats de fabrication ou de sous-traitance avec des transformateurs indépendants de la compagnie mère, le groupe Weston. Elle plaça alors ses programmes de marques de distributeur liés à ses opérations de détail et de gros sous la responsabilité d'une filiale appelée Intersave Canada et spécifiquement affectée au recrutement de fournisseurs et au marchandisage de produits. La responsabilité de la commercialisation fut confiée à une autre entité, la Sunfresh Canada.

En 1978, à l'instar des autres grands distributeurs canadiens et américains, Loblaw se lança dans la commercialisation de produits génériques sous la marque *No Name*. Les produits étaient de qualité égale ou supérieure aux produits équivalents de marque nationale, parfois différents. Leur succès fut tel qu'ils remplacèrent graduellement les produits commercialisés sous la marque Loblaw.

En 1981, George Weston Ltd. vendit sa filiale Niagara Foods Ltd., qui produisait des jus d'orange et de pomme congelés, à McCain Foods Ltd. Au Canada, le Groupe Weston se retira du créneau des desserts frais et de celui des biscuits sucrés et salés en se départissant, en 1988, de la Interbake Foods au profit de Culinar. Interbake exploitait trois usines de biscuits fins.

En 1985, la marque « Le Choix du Président » fut lancée pour offrir des produits haut de gamme, de qualité supérieure aux produits de marque nationale et à meilleur prix. Le Choix du Président fut aussi commercialisé à l'extérieur du Canada. Actuellement, des chaînes désignées de supermarchés sont desservies dans les pays suivants : les États-Unis, les Bahamas, la Barbade, les Bermudes, les îles Caïmans, la Colombie, la Chine (Hong Kong), Israël et Trinité.

Toujours en 1985, Weston fit l'acquisition de la General Bakeries, propriété des Supermarchés Dominion. Le groupe se retira du secteur de la mise en conserve du saumon et du thon sauvage en se départissant de la British Colombia Packers en 1999. La même année, il finalisa l'achat de la laiterie Fielsfresh du Groupe Oshawa.

Au mois de mars 2001, George Weston ltée acquérait la Bestfoods Baking Company, des États-Unis, au coût de 1,8 milliard de dollars US.

Dans la période récente, George Weston ltée a concentré la plupart de ses activités sur son expertise principale à savoir la fabrication de pain et des autres produits de boulangerie.

LES SORTANTS ET LES DISPARUS

Ces distributeurs ont été essentiellement forcés d'abandonner leur stratégie d'intégration verticale parce que leur volume d'affaires n'arrivait plus à rentabiliser leurs usines de fabrication. Depuis le début des années 1990, l'offre dépasse largement la demande. La concurrence est telle, aujourd'hui, qu'il est devenu relativement facile pour les distributeurs de trouver des industriels disposés à fabriquer ou à sous-traiter la fabrication de produits sous leur marque propre. Les entreprises qui n'ont pu faire le virage nécessaire ont vu leurs activités diminuer de façon radicale, ce qui a souvent conduit à leur perte.

A&P : *des hauts et des bas*

Aux États-Unis, puis au Canada, A&P a édifié un empire alimentaire autour de principes simples : *bas prix, faible marge bénéficiaire, produits à fort volume ou à forte vélocité*. Ses origines remontent à 1863. Ce n'est toutefois qu'à partir de 1913 que le distributeur investit à fond dans des activités manufacturières. Un différend avec un de ses fournisseurs à propos du prix de vente d'un produit en est le facteur déclencheur. Ce fournisseur ne voulait plus desservir A&P, car l'entreprise vendait son produit en bas du prix de vente suggéré. A&P poursuivit son fournisseur en vertu du Clayton Antitrust Act, sans obtenir gain de cause. D'autres manufacturiers – Campbell Soup, Bon Ami, etc. – établirent alors leurs propres prix de vente au détail. La réaction des distributeurs fut immédiate, et plusieurs distributeurs alimentaires américains, dont Kroger et Safeway, emboîtèrent le pas à A&P dans la fabrication de produits, surpassant aujourd'hui de loin cette entreprise.

La plus ancienne des filiales d'A&P, la Quaker Maid Company, s'est consacrée à la mise en conserve du saumon et du lait évaporé de même qu'à la production de confitures, de céréales et de pain. En 1919, la filiale mettait sur pied l'American Coffee Corporation. Au début des années 1960, A&P exploitait 23 établissements de fabrication et de transformation qui lui permettaient de distribuer 498 produits d'épicerie référencés, plus de 500 produits laitiers et poissons de même qu'une gamme complète de pains et de pâtisseries. En 1965, elle mettait en opération son usine Horsehead, à New-York, considérée comme la plus vaste au monde avec 1,5 million de pieds carrés. Fermée en 1982, cette usine produisait une grande variété de condiments, de sauces, de soupes, de mélanges à crèmes-desserts, de boissons aux fruits, etc.

Le distributeur, qui a tardé à s'adapter aux nouvelles conditions du marché de la distribution alimentaire, a essuyé, durant les années 1965 à 1975, des pertes importantes et persistantes qui l'ont incité à fermer un grand nombre de ses magasins et à quitter plusieurs régions des États-Unis. La plupart de ses 23 usines sont ainsi devenues inutiles faute de débouchés. Il s'est retiré presque entièrement du secteur de la transformation, ne conservant que quelques usines liées aux produits laitiers, aux produits de boulangerie et au café, commercialisé surtout sous la célèbre marque du distributeur Eight O'Clock.

Au tout début de 1999, après 70 ans d'activité, A&P Canada a mis un terme à la plupart des opérations de sa seule filiale canadienne, la Janes Parker Bakery, de Toronto, une boulangerie qui employait quelque 500 personnes. Après la conclusion

d'un accord de fabrication avec Canada Bread pour la fabrication de ses pains, elle n'a conservé que la fabrication de tartes et de gâteaux aux fruits.

Groupe Casino : *quelques essais qui n'ont pas réussi à convaincre*

Les origines de la compagnie mère du Groupe Casino remontent à 1898. En deux ans à peine, l'entreprise franchissait le cap des 50 succursales et construisait, en 1901, ses premières usines. Presque au même moment, deux autres grands distributeurs français, Prisunic et Coop, développaient leurs capacités industrielles. Ces stratégies d'intégration verticale découlaient du refus de certains transformateurs de les approvisionner et d'un désir d'assurance de qualité.

Le Groupe Casino a d'abord construit une conserverie de sardines, puis une chocolaterie et des usines de confitures et de confiseries. En 1912, il a créé une fabrique d'huile de colza, un atelier de torréfaction et paquetage de chicorée et de succédanés de café. En 1920, il achetait et réorganisait une usine de salaison, puis créait une usine de savonnerie et de raffinage d'huile, en 1922, ainsi qu'une fabrique de conserves de légumes, en 1929. En 1961, il mettait en service une usine de torréfaction et, en 1971, il ouvrait un complexe d'abattoirs. Les derniers investissements portèrent sur un second abattoir et une entreprise de mise en bouteilles et de vente de vin.

Le Groupe Casino, qui comptait 14 unités industrielles en 1990, n'en comptait plus que trois en 1992, dont une a été vendue en 1993 et une autre en 1999. Seule l'entreprise de vente de vin a été conservée. Le Groupe Casino a recentré ses efforts sur la distribution.

Steinberg : *quand la croissance devient difficile à gérer*

À partir du milieu des années 1960, la compagnie Steinberg s'est engagée de façon significative dans une stratégie d'intégration verticale. En 1966, elle avait mis sur pied une filiale de transformation appelée Les Aliments Steinberg. Cette dernière était engagée dans la boulangerie, la charcuterie et certains produits d'épicerie. Jusqu'en 1976, cette filiale fournissait presque exclusivement aux magasins Steinberg. Puis, elle s'est tournée progressivement vers l'extérieur pour accroître ses ventes et assurer une meilleure utilisation de sa boulangerie.

Une nouvelle filiale, Multimarques inc., a alors été créée, en 1976, pour vendre des pains à d'autres détaillants. Par la suite, cette offre a été étendue à d'autres produits fabriqués et transformés par Les Aliments Steinberg, notamment le thé, les arachides et les pizzas congelées. Un programme de recherche et de développement a été créé pour développer et améliorer les produits fabriqués par Steinberg. Le groupe de développement a mis au point plusieurs nouvelles sortes de pains dont un pain blanc de conception « révolutionnaire », *Le Pain Quotidien*. Des brevets ont été obtenus au Canada et aux États-Unis en vue de protéger le caractère novateur du produit. Les autres efforts de développement ont porté sur des produits congelés commercialisés sous la marque *Maestro* et des aliments dits naturels ou nutritionnellement sains.

Ce grand distributeur a acquis une minoterie, la Phenix Flour Mills, et acheté, en 1971, une raffinerie de sucre, la Cartier Sugar. Pour ces deux entreprises, les ventes

inter-filiales n'ont jamais représenté plus du tiers du chiffre d'affaires. À cette époque, investir dans une minoterie, une raffinerie de sucre et une boulangerie constituait une stratégie suivie par plusieurs chaînes de supermarchés en Amérique du Nord. En agissant ainsi, Steinberg assurait l'approvisionnement de ses supermarchés en produits de boulangerie, alors que son usine, la plus moderne en Amérique du Nord, l'approvisionnait en sucre et en farine.

En 1981, la construction d'une usine de coupe de viandes à Rexdale, en Ontario, a été achevée puis agrandie en 1985 pour produire une gamme complète de saucisses et du bœuf haché frais, de même que pour centraliser les achats de bœuf de Steinberg. L'usine de coupe et l'entrepôt de viandes du Québec sont devenus une division d'exploitation de cette filiale, nommée Trillium Meats. Celle-ci n'a jamais été très rentable (les premiers profits ont été déclarés après cinq ans d'exploitation). Elle a été vendue à Cargill en août 1992.

La boulangerie a fermé ses portes au mois d'août 1983, et ses équipements ont été acquis par les boulangeries Weston en 1984. En 1983, les actions de Steinberg dans la compagnie Farines Phénix ont été vendues à Maple Leaf Mills Limited. La raffinerie de sucre a été fermée en 1981, mais l'approvisionnement en sucre a continué d'être assuré grâce à une entente conclue avec Sucre Atlantic (devenu Lantic en 1985), en vertu de laquelle Steinberg détenait 47,5 % du capital-actions de cette entreprise.

En 1990, Steinberg céda ses actions à Industries Lantic ltée, mettant ainsi fin à son incursion dans le secteur manufacturier. La société Steinberg disparut en 1992 en déclarant faillite.

AUTRES TEMPS, AUTRES MŒURS

Les distributeurs METRO, Groupe Oshawa et Provigo ont tous limité leurs stratégies d'intégration/coordination à l'élargissement et à l'approfondissement de leurs activités de distribution au gros et au détail. Pour s'approvisionner en produits de marque privée, ces distributeurs, en plus de Carrefour, ont toujours fait jouer la concurrence et coordonné la fabrication à contrat ou en sous-traitance. Carrefour a même été jusqu'à s'engager avec ses partenaires (éleveurs, agriculteurs, industriels et autres) dans un partenariat durable pour une démarche de qualité qui respecte les dispositions exigeantes des cahiers des charges.

METRO : *une aventure qui fait son chemin*

Fondée en 1947, Métro était à l'origine une coopérative d'achat d'épiciers-bouchers indépendants. Le 2 juillet 1968, Métro-Lasalle ltée et Les Marchés Richelieu ltée inauguraient leur filiale Bœuf Mérite ltée. Les carcasses de bœuf arrivaient à l'entrepôt dans des wagons réfrigérés où elles étaient débitées et entreposées dans des locaux à température contrôlée, jusqu'à leur livraison par camions réfrigérés. En 1972, on a ajouté une division porc d'une capacité de débitage de 100 têtes par semaine et un premier fumoir à jambon.

Les démêlés de Bœuf Mérite avec les courtiers en viande ont conduit les deux partenaires à créer leur propre maison de courtage et à s'approvisionner directement

chez les fournisseurs. En 1970, Les marchés Métro-Lasalle se sont lancés résolument dans le développement de produits de marque du distributeur qui sont venus s'ajouter à certaines conserves de légumes portant la marque Métro, apparue en 1964. En janvier 1975, les deux grossistes s'unirent de nouveau pour créer une autre entreprise commune, Jardin Mérite ltée, un centre spécialement aménagé pour la distribution de fruits et légumes frais et de produits surgelés.

À la fin de 1995, après deux années de recherche, de tests et de sondages auprès des consommateurs, Métro-Richelieu lançait 15 produits alimentaires congelés sous sa nouvelle marque de distributeur de prestige, *Sélection Mérite*. Les produits, qui incluaient des hors-d'œuvre, des entrées, des gaufres aux fruits, des bagels et des pains baguettes, étaient les premiers de 200 produits que le distributeur prévoyait lancer sous cette marque au cours des trois années suivantes.

Groupe Oshawa-Sobeys : *une démarche à petits pas et des expériences à engagement régional*

À l'origine du Groupe Oshawa se trouve le grossiste de fruits et légumes Ontario Produce, mis en place par le père du fondateur de ce grand distributeur aujourd'hui intégré par le groupe Sobeys. Ontario Produce fournissait des produits exclusivement aux détaillants en alimentation, dont les chaînes Loblaw et Dominion, jusqu'à ce que ces deux firmes décident en 1948 de se doter de leurs propres services de gros en fruits et légumes. L'entreprise de Ray Wolfe perdait, du jour au lendemain, la moitié de son chiffre d'affaires. Elle se transforma et devint un grossiste à service complet. Pour ce faire, elle fit l'acquisition de deux petits grossistes en alimentation, Bakers Foods Supply et Oshawa Wholesale. Par ailleurs, elle sollicita une franchise auprès du groupement américain IGA (Independant Grocer Alliance) afin d'être en mesure, avec ses clients, les épiciers indépendants, de se mesurer à forces égales avec les chaînes d'épiceries devenues leurs concurrents communs.

En Ontario, le Groupe Oshawa a été propriétaire d'une laiterie, la Fieldfresh Farms, et d'un des plus grands importateurs de fruits et légumes frais de cette province, l'Ontario Produce. La laiterie avait été acquise en 1985 de Canada Safeway, de même que 22 supermarchés, tous localisés dans le sud de l'Ontario. Pour ce qui est de la deuxième entreprise, elle exploitait des installations de conditionnement de légumes à Bradford. Elle a aussi été propriétaire de l'entreprise The White & Company, spécialisée dans l'importation de fruits et légumes et dans le commerce de fleurs en gros. Pour les fruits et légumes importés et locaux, ces deux entreprises étaient les principaux fournisseurs des magasins ontariens desservis par le Groupe Oshawa. Au Québec, en 1984, Oshawa a mis sur pied sa division Bonifruit pour prendre en charge la distribution en gros de fruits et légumes frais et de produits congelés.

En mars 1994, le Groupe Oshawa formait la Horizon International Corporation pour prendre en main le développement de sa marque de distributeurs de prestige *Nos Compliments*.

Sobeys inc. est une filiale à part entière du groupe financier Empire Company Limited, contrôlé majoritairement par la famille néo-écossaise Sobeys. Cette entreprise est le plus gros distributeur alimentaire des Maritimes et est devenu le deuxième plus gros distributeur en acquérant Le Groupe Oshawa en 1998.

Les liens des Sobeys avec le secteur de la transformation découlent de liens très forts les unissant à l'autre grand empire familial de la Nouvelle-Écosse, celui des Jodrey. Jusqu'en 1977, les deux familles ont contrôlé majoritairement la National Sea Products, le plus gros employeur de la Nouvelle-Écosse et la plus grosse entreprise canadienne de produits de la mer. La seule entreprise de fabrication mise en place et possédée à part entière par Sobeys inc. est la Big Beverages inc., un fabricant de boissons gazeuses établi à Stellarton, en Nouvelle-Écosse.

Pour l'essentiel, l'engagement de Sobeys inc. dans la transformation s'est fait dans le contexte d'une association d'intérêts régionaux.

Provigo : quelques incursions

En 1973, Provifruit inc. a été créée pour exploiter les entreprises de distribution en gros de fruits, de légumes et de produits congelés déjà acquises par Provigo. En novembre 1976, le grossiste lançait les opérations de sa filiale Provi-Viande. À son centre de distribution de Laval, Provi-Viande inc. débitait des viandes fraîches, surtout du bœuf et du porc, en quartiers ou en coupes de boucherie emballées sous vide. Elle distribuait aussi du veau, de l'agneau, de la volaille et du poisson congelé. En outre, ce centre exploitait une usine de viande fumée et de charcuterie qui produisait des aliments sous les marques Provigo et Royal. En 1978, cette filiale avait élargi ses marchés en exportant plus de huit millions de livres de viande de porc.

En février 1981, Provigo devenait propriétaire de l'Abattoir St-Valérien. Il existait très peu d'abattoirs où Provi-Viande pouvait s'approvisionner en carcasses de porc pour procéder par la suite à ses propres coupes. En avril 1985, dans le cadre d'une opération de rationalisation, on fermait l'Abattoir St-Valérien. C'est ainsi que prit fin la première expansion verticale de Provigo. En 1986, on cessa de produire de la charcuterie pour convertir Provi-Viande en centre de distribution complet de viandes fraîches et de produits de charcuterie sous marques privées et nationales. À la toute fin de 2001, Provigo annonçait qu'elle confierait la transformation de ses viandes à Cargill. En 2002, Cargill construisait une usine à Chambly, ce qui entraîna la fermeture de l'entrepôt de transformation de viandes Connaisseur à Boisbriand.

Carrefour : *un partenariat fort dans une coordination verticale revisitée*

Créée en 1959, Carrefour résulte de la fusion de deux détaillants dont un dans le secteur des tissus. Son histoire a commencé en 1963 lorsqu'elle lança avec succès le concept d'hypermarché (tout sous le même toit, libre-service, prix discompté). Maintenant présent dans 30 pays, ce distributeur d'origine française réalise encore 84 % de son chiffre d'affaires en Europe, dans l'espace Lisbonne-Bruxelle-Istanbul. Cette large couverture géographique permet le déploiement des marques propres de Carrefour sur le continent européen : les marques *Carrefour*, *Champion* et *Dia*, ainsi que les marques transversales (*Reflets de France*, *Destinations Saveurs*, *Escapades Gourmandes*).

Carrefour est devenu le deuxième plus grand distributeur au monde derrière Wal-Mart en s'appuyant sur les mêmes principes simples qui ont toujours fait le succès des grands de la distribution : *bas prix, faible marge bénéficiaire, produits à fort volume ou à forte vélocité*. Comme cette stratégie ne peut que se heurter aux intérêts

des grands fabricants de produits sous marques, l'entreprise a dû avoir recours à la stratégie des produits maison. Elle est devenue un leader dans la commercialisation et la conception de produits de marque privée. En 1976, elle a mis de l'avant les produits sans marque ou blancs. Elle a ensuite été leader dans le développement de marques de distributeurs de deuxième et de troisième génération. Carrefour n'a jamais eu à mettre en place des usines, ayant toujours pu compter sur des fabricants ou des sous-traitants pour fabriquer les produits à sa place.

En 1991, Carrefour entamait une démarche « filière » pour ses produits alimentaires. Toute la chaîne alimentaire – producteurs, industriels et magasins – a été appelée à suivre un cahier des charges particulièrement exigeant pour le respect de la qualité, du goût, de la sécurité alimentaire et de la protection de l'environnement.

Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans des démarches d'amélioration de qualité des produits agricoles. Les objectifs sous-jacents du distributeur sont de contribuer à une meilleure valorisation des productions au profit des agriculteurs et d'atténuer les effets de surproduction par des engagements à long terme avec les agriculteurs. Ces démarches ont pris la forme de « filières qualité » et de lignes de produits bio et du terroir.

Depuis l'an 2000, une équipe filière existerait dans chaque pays desservi par Carrefour, dans l'objectif de labelliser un grand nombre de produits de base locaux et de conforter ainsi une image d'enseigne différenciatrice par la qualité des produits au juste prix.

Avec les PME, l'intérêt de Carrefour est stratégique : maintenir, parmi les fournisseurs, un équilibre entre les groupes internationaux et des entreprises nationales ou régionales et bénéficier des innovations et de la rapidité de réaction des PME face aux changements des marchés. C'est dans le déploiement des marques de distributeurs que s'établissent les partenariats les plus complets avec les PME.

Carrefour dit vouloir continuer à développer ses relations avec les PME, en les incitant à produire mieux, à innover, à améliorer leurs performances pour les rendre plus compétitives, et en aidant, dans chaque pays, les PME partenaires à exporter leurs produits dans tous les pays d'implantation du groupe.

Conclusion

Le processus de coordination/d'intégration verticale, face à la distribution alimentaire de masse, est incontournable si l'on aspire à devenir un grand distributeur de masse. En effet, pour y arriver, une politique de bas prix est une condition sine qua non. Les entreprises ont alors besoin d'avoir un contrôle, direct ou indirect, sur leurs approvisionnements, notamment pour garantir ces bas prix, la régularité de l'offre et la qualité constante des produits. C'est aussi une façon d'équilibrer les rapports de force entre fournisseurs et distributeurs et un moyen de se démarquer de la concurrence.

Recherche : Michel Marquis
Rédaction : Michel Marquis et Félicien Hitayezu
Direction des études économiques et d'appui aux filières

DÉJÀ PARUS...

Vol. 3, Nº 1 :	Mars 2000	Investissements en transformation alimentaire : un effort soutenu
Vol. 3, Nº 2 :	Juin 2000	Leaders en transformation alimentaire : quelles sont leurs stratégies ?
Vol. 3, Nº 3 :	Septembre 2000	Les tendances qui conditionnent le secteur de la restauration
Vol. 3, Nº 4 :	Novembre 2000	Qu'y a-t-il dans l'assiette de nos voisins ?
Vol. 4, Nº 1 :	Janvier 2001	La charcuterie au Québec : quelques points de repère
Vol. 4, Nº 2 :	Mars 2001	Spécial Sial Écho des tendances dans le secteur agroalimentaire
Vol. 4, Nº 3 :	Mai 2001	Les stratégies d'internationalisation dans la transformation alimentaire au Québec : une analyse de cas
Vol. 4, Nº 4 :	Octobre 2001	Agroalimentaire : fusions et acquisitions des raisons et des impacts
Vol. 5, Nº 1 :	Février 2002	Les services alimentaires : un menu diversifié à découvrir
Vol. 5, Nº 2 :	Avril 2002	Transformation alimentaire et exportation : un duo gagnant
Vol. 5, Nº 3 :	Juin 2002	Alimentation : le profil du consommateur et de ses habitudes

Bioclips + est produit par :

Direction des études économiques et d'appui aux filières
200, chemin Sainte-Foy, 10e étage
Québec (Québec) G1R 4X6
Téléphone : (418) 380-2101 Télécopieur : (418) 380-2164
Courriel : Nicole.Lafrance@agr.gouv.qc.ca
Internet : http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/publicat/promo/p_promo.html

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
02-0171